

Monitor 2016: Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen



Monitor 2016: Gebiedscoöperatie Westerkwartier

**Regionale ketens – Een coöperatief
businessmodel met toegevoegde waarde**

**Deel I uit de onderzoeksserie Monitor
Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen**



Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Prestatie-overzicht Gebiedscoöperatie Westerkwartier	4
Kerngegevens - Facts & Figures	4
(Onderzoeks)studenten, scholen en onderzoeken	6
Studiebijeenkomsten	7
Congressen, werkbezoeken & internationale bijeenkomsten	8
De financiële cijfers	13
De organisatie	10
Strategische Partners	12
A-leden	13
Next governance	14
De coöperatie als nieuw regionaal samenwerkingsmodel	14
Next business	20
De Gebiedscoöperatie als regionale onderneming	20
De Kenniswerkplaats Noordhorn: werkprogramma's en etalageprojecten	20
Innovatiewerkplaats Helpman – De Wijert	30
Next education	32
De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB	32
Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen	36
FEM-Office	40
Blik op de toekomst	41

Voorwoord

Voor u ligt de eerste uitgave van Monitor, waarin ik vanaf nu regelmatig de resultaten van het praktijkonderzoek binnen het lectoraat en mijn kenniskring aan u zal voorleggen. Het Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is onderdeel van het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen en verbonden met het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM). In deze editie van Monitor blik ik terug op de ontwikkelingen rondom de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

Drie lessen uit een reis naar Mondragón

In juni 2016 organiseerde ik als lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen samen met honours studenten van het FEM Office een excursie naar een van de grootste coöperaties wereldwijd: 120 coöperaties, verenigd in één grote coöperatieve koepel, met een totaal van over de 100.000 eigenaars-werknemers, gevestigd in Arrasate, een dorp in Spaans Baskenland, beter bekend onder de naam Mondragon. We lieten ons informeren over de coöperatieve basisprincipes, de juridische structuur, de realisatie van een gestage groei, maar vooral ook over de tot in de haarvaten van de organisatie gevoelde verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de onderneming.

Wij gingen erheen om lessen te trekken voor het nieuwe type coöperatie dat 2013 in Noord-Nederland is ontwikkeld: de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Niet omdat we denken dat de Gebiedscoöperatie kwantitatief vergelijkbaar zou zijn met de Mondragón Corporación Cooperativa, zoals de Baskische coöperatie officieel heet. Maar omdat we wilden weten welke uitgangspunten we voor een gezonde groei van het nieuwe Noord-Nederlandse coöperatiemodel konden toepassen.

Er zijn drie belangrijke lessen die we meenamen van onze excursie, deels rechtstreeks afgeleid uit de gesprekken die we voerden met experts uit Mondragon, maar deels ook als resultaat van verdere analyses.

- Les nummer één: een coöperatie is geen idealistische liefdadigheidsinstelling, maar een bedrijf met winstoogmerk. Alleen verdwijnt de winst niet in de zakken van één baas, maar komt die ten goede aan alle werknemers die tegelijk ook eigenaren zijn – een perfecte balans tussen eigenbelang en algemeen nut.
- Les nummer twee: de bundeling van kleine coöperaties binnen één overkoepelende structuur is een intelligente organisatievorm. Niet alleen omdat je op die manier goede en minder goede bedrijfsresultaten veerkrachtig kunt

- opvangen, maar ook omdat je aldus middelen genereert voor educatie en onderzoek. Wederom: samengaan van individuele en algemene baten.
- En ten slotte de derde en misschien wel belangrijkste les: je komt er alleen als je binnen een regio op een nieuwe manier leert samenwerken met de drie partners: de markt, de overheden en de kennisinstellingen. Je kunt veel voor elkaar en voor de sociaal-economische ontwikkeling van de regio betekenen, als je bereid en in staat bent om blijvend met elkaar en van elkaar te leren. Dit proces is de kernopdracht van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen met de Gebiedscoöperatie als praktijkcasus.

We hebben de lessen uit Mondragon vertaald naar drie principes: next governance, next business en next education. We gaan ze in deze publicatie tegen het licht houden en illustreren aan de hand van de stand van zaken rond de opbouw van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier is één van de hoofdonderzoeksthema's van het lectoraat.

3

Mede namens de leden van de kenniskring, de betrokken experts in de kennisinstellingen en niet in de laatste plaats namens alle collega's in de Gebiedscoöperatie hoop ik u hiermee een eerste inzicht te kunnen geven over de uitgangspunten en prestaties van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier.

Willem Foorthuis
lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen

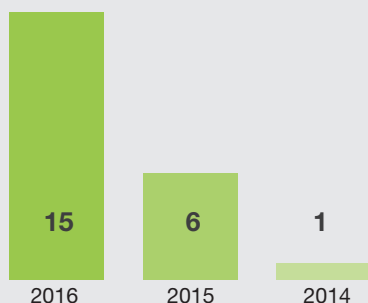


Prestatie-overzicht Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Kerngegevens - Facts & Figures

Nieuw gecreëerde banen

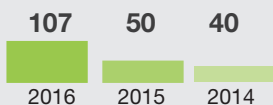
4



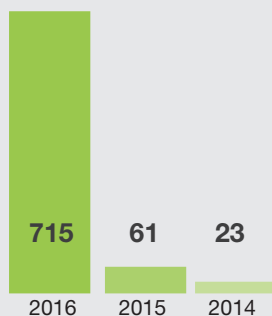
(Onderzoeks)studenten



WO



MBO

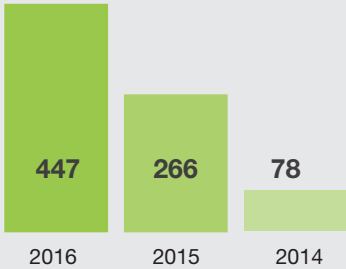


HBO

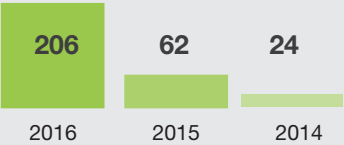


Voortgezet onderwijs

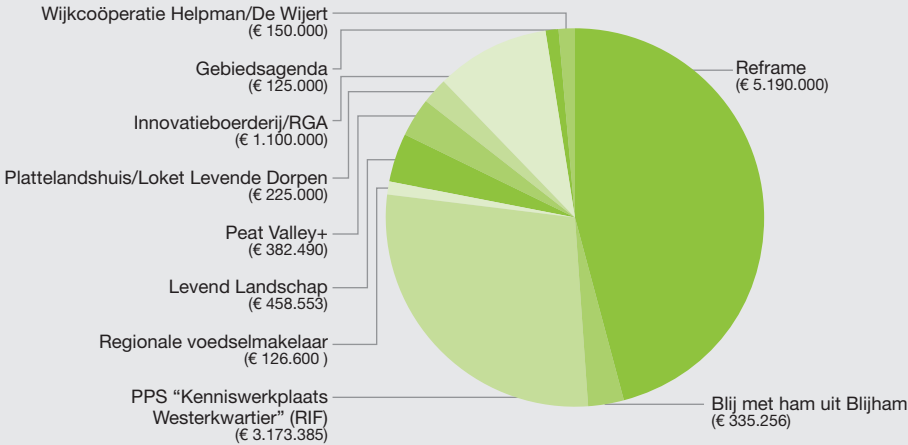
Deelnemers studiebijeenkomsten



Uitgevoerde onderzoeken en rapporten



Financiële cijfers (projectvolume van majeure en meerjarige projecten)



Jaarcijfers	2015	2014
Baten	€ 556.330	€ 61.098
Lasten	€ 553.000	€ 72.364
Resultaat	€ 3.330	€ -11.266

(Onderzoeks)studenten, scholen en onderzoeken

Onderwijsinstelling	2016	2015	2014
1 WO			
Rijksuniversiteit Groningen	1	1	1
Universiteit Utrecht	6	0	0
2 HBO			
Stoas Wageningen	1	1	1
Hanzehogeschool Groningen	700	50	10
Van Hall Larenstein	10	10	12
Hogeschool Inholland Delft	4	0	0
3 MBO			
Terra Groningen	100	50	40
Alfa College	0	0	0
Noorderpoort	0	0	0
Zadkine	4	0	0
Da Vinci	3	0	0
4 Voortgezet Onderwijs			
Lauwerscollege Grijpskerk	20	0	0
Terra Oldekerk	30	0	0
Terra Winsum	95	0	0
Terra Meppel	30	0	0
rsg de Borgen	30	10	10
Totaal	1023	122	74

Noot: inclusief eenmalige betrokkenheid in projecten

		Totaal 2014 - 2016	
Deelnemende scholen en kennisinstellingen		16	
		2016	
Meewerkende mkb-bedrijven	700		
		Totaal 2014 - 2016	
Studiebijeenkomsten			
Aantal		43	
Deelnemers		791	
		2016	2015
Uitgevoerde onderzoeken en rapporten	206	62	24
		2016	
Promotieplaatsen	2		

Studiebijeenkomsten

Jaar	Deelnemers
	Vernieuwing onderwijsaanbod Veeh/Paravet.
	5
	Regionaal Duurzaam Coöp. Ondernemen
	19
	Ontwikkeling Marumerlage
	16
	Monitoring natuur en landschap
	15
	Sensortechnologie in graslandbeheer
	23
Totaal 2014	78
	Veldexcursie singelonderhoud Levend Landschap
	14
	Sensortechnologie in graslandbeheer
	11
	Inspiratiebijeenkomst Marumerlage
	26
	Duurzame melkveehouderij
	12
	Levend Landschap; Landschapsbeleving
	12
	Duurzame melkveehouderij
	28
	Masterclass Biobased Economy
	11
	Studiebijeenkomst landschapsbeheer en -beleving
	48
	Bijeenkomst Landscape Office
	11
	Bijeenkomst prijsvraag vogelkijkhut Marumerlage
	68
	Workshop workpool Gebiedscoöperatie
	15
	Bijeenkomst Landscape Office
	10
Totaal 2015	266
	Ontwerpfabriek korte keten
	19
	Workshop GPS/Drones/Precisielandbouw
	8
	Landscape Office / Marumerlage
	15
	Afstuderen in het WK/projectenboek
	20
	Masterclass Circulaire Economie
	13
	Onderzoeksoverleg Food studentenprojecten
	9
	Masterclass Smart grids
	13
	GPS en sensoren in de loonwerksector
	15
	Startbijeenkomst 'afstuderen in het WK'
	24
	GPS en sensoren in de loonwerksector
	15
	GPS en sensoren in de loonwerksector
	15
	GPS en sensoren in de loonwerksector
	15
	Congres Waardevermeerdering Food (i.s.m.RGA)
	63

GPS en sensoren in de loonwerksector	15
GPS en sensoren in de loonwerksector	15
Benutting organische reststromen	33
Masterclass afstudeerders	12
Masterclass afstudeerders	13
Masterclass afstudeerders	12
Masterclass afstudeerders	13
Masterclass afstudeerders	13
Bezoek Belgische delegatie	14
Masterclass afstudeerders	13
Maatschappelijk vastgoed Oldehove	9
Uitwisseling studenten in het Duitse Berne	30
Maatschappelijk vastgoed Oldehove	11

Totaal 2016	447
--------------------	------------

Totaal 2014-2016	791
-------------------------	------------

Congressen, werkbezoeken & internationale bijeenkomsten

8

- **September 2015:** Lezing (lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen) op internationaal symposium “Next Generation Business Models” door Hanzehogeschool Groningen.
- **Oktober 2015:** Lezing (lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen) op Jaarcongres 2015 van De Maatschappij, Departement Drenthe, over het thema “Geweten van het Eten”.
- **April 2016:** Congres ‘Waardevermeerdering in de Regio’. Georganiseerd met de Regio Groningen Assen en het Kenniscentrum Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen bij Oudebosch Fruit te Niehove. Zoektocht naar nieuwe verdienmodellen voor de regio met deelnemers uit het economisch platform van de Regio Groningen Assen.
- **April 2016:** Internationaal congres ‘REFRAME’. Met deelnemers uit 6 landen, mede-organisatie van een internationaal congres over nieuwe strategieën om regionale voedselketens te ontwikkelen.
- **Mei & juni 2016:** Deelname aan congres rondom het Erasmus+ project rondom de ontwikkeling van een systeem om studenten directer met ondernemers in contact te laten brengen. Een essentieel onderdeel hiervan was het door studenten in kaart laten brengen van de voedselondernemingen in de regio's. Dit project draait gelijktijdig in 3 landen. Deelname aan twee congressen: in Göteborg (SE) en Kortrijk (BE).

- **Mei 2016:** Werkbezoek 2e kamerlid Agnes Mulder aan het nieuwe natuurgebied en waterberging Marumerlage. Het ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking met nieuwe verdienmodellen was de kern van het gesprek.
- **Augustus 2016:** Bezoek aan Berne. Uitwisseling van kennis tussen studenten van FEM Hanzehogeschool Groningen en onderzoekers van Universität Vechta en Leibniz Universität Hannover, in het kader van Erasmus+.
- **September 2016:** Ondernemersmiddag tijdens Foodweek. Symposium met 100 regionale ondernemers over vernieuwing van regionale agrifood markt en nieuwe businessmodellen in de sector. Bouwen van een nieuwe regionale voedselketen op basis van regionale verwerking en verwaardiging staan voorop.
- **September 2016:** Bezoek van Zweedse delegatie aan de Foodweek.
- **September 2016:** Lezing (lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen) op congres International Design in Brussel.
- **September 2016:** Bezoek van een Belgische delegatie van Hogeschool VIVES van hoofdonderzoekers. Kennisuitwisseling over verschillende thema's.
- **November 2016:** Lezing op internationaal Peer Review Conference rond RIS3 Smart Specialisation Strategies. Thema: Support Towards Risk Prone Behaviour.
- **November 2016:** Lezing op Koploperconferentie Groningen over nieuwe regionale voedselketen.
- **November 2016:** Lezing op Waddendag 2016 Den Helder; thema: "Gebiedscoöperatie als nieuw model voor gebiedsontwikkeling".

9

De financiële cijfers

Majeure en meerjarige projecten	Totaal projectvolume in €
Reframe	5.190.000
Blij met ham uit Blijham	335.256
PPS "kennisswerkplaats Westerkwartier" (RIF)	3.173.385
Regionale voedselmakelaar	126.600
Levend Landschap	458.553
Peat Valley+	382.490
Plattelandshuis/Loket Levende Dorpen	225.000
Innovatieboerderij/RGA	1.100.000
Gebiedsagenda	125.000
Wijkcoöperatie Helpman/De Wijert	150.000
Totaal	11.266.284

Het financiële volume van de aangevraagde projecten staat voor de totale economische waarde ten behoeve van de Gebiedscoöperatie en haar nationale en internationale partners over meerdere jaren.

De organisatie

Bestuur

Leendert Klaassen, Voorzitter

Wim Cnossen, Vicevoorzitter (Terra)

Alex Datema (namens Agrarische Natuurverenigingen: Boer & Natuur ZWK, de Eendracht & Stad en Ommeland)

Jacqueline de Milliano
(Landschapsbeheer Groningen)

Rieks van der Wal (Staatsbosbeheer)

Hetty de With (Stichting de Zijlen)



A-leden

Landschapsbeheer Groningen	2159 vrijwilligers & 224 burgerparticipatie
Staatsbosbeheer	8.000 ha in de regio
ANV de Eendracht	ca. 150 leden
ANV Boer & Natuur ZWK	ca. 500 leden
Vereniging Duurzame Landbouw Stad en Ommeland	ca. 230 leden en 30 donateurs
Terra	4290 VMBO leerlingen & 2184 MBO studenten
Stichting de Zijlen	ca. 1100 cliënten

B-leden

Cowcept
De GaveSuper
ImProveZ Marketing & Communicatie
StreekhoutPlus B.V.
Wold en Waard

Front-Office

Eric Veldwiesch	directie-assistent
Harmen ten Brinke	financiën
Inge Fakkert	marketing & communicatie
Miran Abrahams	webdesign en webonderhoud
Gerda Oldenhuis	office-manager

Directie, management & projectleiders:

Hans Bergsma	directeur
Willem Foorthuis	coördinator projectontwikkelbureau & lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen
Gert-Jan Stoeten	projectleider
Maarten Groeneveld	projectleider
Frans Traa	projectleider & -ontwikkelaar
Wobbe Reindersma	coördinator Innovatiewerkplaats & projectleider
Gonneke Leereveld	programmamanager
Bram Keuning	coördinator innovatieboerderij

Projectontwikkelbureau en financiële realisatie

Sabine Lutz	projectontwikkeling & verbinding met (Europese) innovatieprogramma's
Frans Traa	projectleider & -ontwikkelaar
Willem Foorthuis	coördinator projectontwikkelbureau & lector Duurzaam Coöperatief Ondernemen

Kennis- en innovatiewerkplaats Noordhorn

Wobbe Reindersma	coördinator Innovatiewerkplaats & projectleider
Eric Veldwiesch	assistent-Innovatiewerkplaatsmanager
Frans Traa	projectleider & -ontwikkelaar

Innovatiewerkplaats Helpman, de Wijert

Annet Muller	coördinator Innovatiewerkplaats
Dennis Broekema	facility Manager

International Business Office

John Ebbink	manager International Business Office
Maurits Foorthuis	junior projectleider



Strategische partners



gemeente Leek



Waterschap NOORDERZIJLVEST



Stadscoöperatie
(H)eerlijk Rotterdam

A-leden



met zorg in de samenleving



13



“Een belangrijke opgave voor de Gebiedscoöperatie is het trainen van nieuwe competenties en vaardigheden. En daarmee bedoel ik niet alleen nieuwe vakkennis. Misschien nog wel belangrijker is een verandering in houding en gedrag van ons allemaal. We overleven alleen als we groeien, van competitie naar coöperatie. In zekere zin geldt dit niet alleen voor ondernemers. Ook overheden, onderwijs en onderzoek willen immers anders gaan werken. Ze verbinden zich structureel aan processen in de regio. Voor mij is dit de drijfveer voor de samenwerking in de Gebiedscoöperatie.”

Hans Bergsma, Directeur Gebiedscoöperatie Westerkwartier

Next governance

De coöperatie als nieuw regionaal samenwerkingsmodel

Naar een nieuwe regionale keteneconomie

Ruim 250 jaar na de oprichting van de eerste coöperatieve bedrijven is de coöperatie als ondernemingsvorm nog steeds springlevend. Sterker nog, de laatste jaren stijgt het aantal nieuwe inschrijvingen explosief, in Nederland, maar ook op Europese schaal. In Noord-Nederland zijn er vanaf 2010 maar liefst 173 coöperaties bijgekomen, bijna de helft van het totale bestand. Bij de nieuwe bedrijven gaat het vooral om sectoren als energie, zorg, de medische sector en lokale leefbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan:

- › de aanleg van een glasvezelnetwerk;
- › de gezamenlijke inkoop van (duurzame) energie of zelf substantieel energie te kunnen opwekken;
- › samen inkopen van zorg;
- › runnen van een zorginstelling of een supermarkt in het dorp;
- › exploitatie van het dorpshuis of ontwikkelen van nieuwe functies voor leegstaand maatschappelijk vastgoed.

14



De Gebiedscoöperatie verbindt ondernemers, natuurbeheerders, kennisinstellingen, overheden en burgers in het Westerkwartier, en in groter verband in het stedelijk veld Groningen – Assen. Samen richten we ons op de ontwikkeling van nieuwe collectieve ketens in de regio. Denk aan voedsel, energie, waterbeheer, natuur, biobased economy, gezondheid, welzijn en zorg – allemaal onderwerpen die voor de toekomst van de regio essentieel zijn. Hiermee levert de Gebiedscoöperatie een belangrijke bijdrage aan de realisering van de RIS3 en de noordelijke Innovatieagenda.”

Leendert Klaassen, Voorzitter Gebiedscoöperatie Westerkwartier



Al deze voorbeelden volgen het model van de coöperatie zoals we het kennen sinds de eerste ondernemingen van 250 jaar geleden. Niets nieuws onder de zon dus? Toch wel. We zien namelijk behalve deze vertrouwde coöperaties ook een compleet nieuw coöperatief model ontstaan: de Gebiedscoöperatie. De eerste van deze regionale coöperaties is 2013 in het Westerkwartier opgericht. In de jaren daarna zijn er andere gebiedscoöperaties in Nederland gevolgd.

15

Waardoor onderscheidt de Gebiedscoöperatie zich van de traditionele coöperatie? Ten eerste komen de leden niet uit één bepaalde sector en ten tweede hebben zij niet één nauw omschreven doel. Een Gebiedscoöperatie is een onderneming met leden uit het regionale bedrijfsleven, onderwijs & onderzoek, overheden, maatschappelijke organisaties en verenigingen van burgers. Samen vertegenwoordigen zij de relevante regionale stakeholders en samen zetten zij zich in voor het behalen van maatschappelijk en economisch welzijn en rendement voor de regio.



De regionale agenda

Richtinggevend voor de inhoudelijke speerpunten van de Gebiedscoöperatie is de regionale agenda. In Noord-Nederland is dat de regionale innovatiestrategie voor slimme specialisatie (RIS₃) met haar vier thema's (gezondheid & welzijn, duurzaam voedsel & bio-economie, duurzame energie, schoon en veilig water). Hieraan gekoppeld is de Noordelijke Uitvoeringsagenda (NIA), waarin het noordelijke mkb een sleutelrol heeft. Ondersteund door overheden en kennisinstellingen zijn het de ondernemers die innovaties realiseren. Daarvoor moeten zij relevante kennis kunnen ontwikkelen en toepassen. Gevraagd zijn dus nieuwe publiek-private samenwerkingsverbanden waardoor het innovatief vermogen van de regio wordt gestimuleerd, verbeterd en versneld.

17

De Gebiedscoöperatie fungeert hierin als schakelpunt voor de spelers in de triple helix (soms quadruple helix). Samen initiëren zij programma's of grote projecten die gericht zijn op een nieuwe regionale keteneconomie. De Gebiedscoöperatie zorgt voor de overkoepelende samenhang. Doordat de Gebiedscoöperatie alle relevante partijen bij elkaar brengt kan zij het regionale vernieuwingsproces trekken. Ze biedt een infrastructuur voor het verkrijgen, beheren en delen van kennis, van faciliteiten en van budgetten. In een serie expertclasses hebben de regionale partners hun gedeelde uitvoeringsagenda opgesteld. Hierover leest u meer in de paragraaf: De werkprogramma's van de Gebiedscoöperatie, pagina 22.

De triple O

Ondernemers, onderwijs & onderzoek en overheid – dit zijn de spelers die samen met maatschappelijke organisaties en burgers in de Gebiedscoöperatie samenwerken. Door die samenwerking geven zij richting aan de realisering van welzijn en welvaart in hun regio – binnen de kaders die zij van tevoren samen hebben vastgesteld.

Nederland heeft een lange traditie in de samenwerking tussen partijen uit het publieke, semi-publieke en commerciële domein. Lange tijd zat er veel vrijblijvendheid in de samenwerking, maar als gevolg van de economische crisis is er minder geld te verdelen. Om tekorten te voorkomen moet elk van de regionale partners zelf een steen bijdragen; eerst brengen dan halen. Dat is een leerproces voor alle betrokkenen.

- Ondernemers kijken verder dan hun eigen zaak en winst. Ze krijgen inzicht in gezamenlijk belang, resultaten en waardevermeerdering op de langere termijn. Door de samenwerking brengen en krijgen zij nieuwe kennis en toegang tot innovatieprogramma's en -fondsen.
- Onderwijs & onderzoek speelt een actieve rol voor betere werkgelegenheid door flexibel en ondernemend in te spelen op vragen vanuit de regio. Dat kan alleen door de vraag voortdurend scherp te houden en met de curricula in te spelen op de actuele veranderingen.
- Overheden hebben een nieuwe rol als actieve meedenkers en facilitators. Zij maken innovaties mede mogelijk en effenen de weg naar fondsen. Geen loslaten dus, maar anders aanpakken en anders invullen van verantwoordelijkheden. Deze nieuwe houding van alle betrokken spelers – dat is wat we bedoelen met next governance.



"De behoefte aan goed opgeleide professionals is de laatste jaren alleen maar toegenomen. We willen dat onze studenten begrijpen welke aspecten een onderneming sterk en onderscheidend maken. Samen met de Gebiedscoöperatie realiseren we de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB voor het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap. Hierin brengen we de twee doelen van het hbo bij elkaar: het opleiden van innovatieve professionals en het vinden van oplossingen voor problemen en uitdagingen in de beroepspraktijk en de maatschappij."

Jacqueline Gomashie, Dean Instituut voor Financieel Economisch Management, Hanzehogeschool Groningen

“VNO-NCW Noord en MKB Noord zetten nadrukkelijk in op het delen van kennis en ervaring en het stimuleren van het innoverend vermogen van het noordelijk bedrijfsleven. In de triple helix van ondernemers onderwijs en overheden kunnen we nieuwe kennis en inzichten ontwikkelen en deze toepassen in de vraagstukken van de regio. Dit is de reden waarom de betrokken partijen in de Gebiedscoöperatie gezamenlijk al jaren met een omvangrijk investeringspakket samenwerken om op gelijkwaardige basis ervaringen en actuele onderwerpen met elkaar te delen en zo het beste uit jezelf en je onderneming te halen.”

Gerard Kremer, Voorzitter MKB Noord



19



De projecten van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier en het Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen zijn mede mogelijk gemaakt door diverse fondsen.

Next business

De Gebiedscoöperatie als regionale onderneming

Het is al eerder gezegd: een coöperatie is een bedrijf en moet haar eigen broek ophouden. Toch zijn de maatschappelijke en sociale doelen niet minder belangrijk dan de economische. Beide onder één hoedje brengen lukt alleen vanwege de structurele samenwerking zoals hierboven beschreven. Gebruik maken van innovatieprogramma's en -subsidies is hiermee niet in tegenspraak. Sterker nog: het is een onlosmakelijk onderdeel van het verdienmodel van de Gebiedscoöperatie. Het bedrijfsresultaat bestaat uit de ontwikkeling van nieuwe ketens: tussen mensen, de producten en diensten die zij ontwikkelen of leveren en het kapitaal waarover zij in welke vorm dan ook beschikken.

De Innovatiewerkplaats Noordhorn: werkprogramma's en etalageprojecten

20

De shareholders van de regioprojecten van de Gebiedscoöperatie werken vanuit de Innovatiewerkplaats Noordhorn. Van hieruit vormen zich de lerende communities en worden de projecten voorbereid en uitgevoerd. Ook workshops, debatten en coachingtrajecten vinden van hieruit plaats. De Innovatieboerderij Zuidhorn, die hieronder nog wordt voorgesteld, zal na de coöperatieve verbouwing de definitieve vestigingsplaats worden van de Gebiedscoöperatie en haar Innovatiewerkplaats.

Op basis van de RIS3 hebben de leden van de Gebiedscoöperatie een werkprogramma opgesteld rond vier centrale thema's:

- › Voedsel, landschap, veeteelt & akkerbouw
- › Energie, water & biobased economy;
- › Leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn;
- › Jongeren & start-ups.

Als doorsnijdend onderwerp wordt gewerkt aan de vernieuwing van het coöperatieve ondernemingsmodel, zowel organisatorisch als financieel. We gaan de thema's hieronder kort toelichten en stellen voor elk thema een project in de etalage.





Voedsel, landschap, veeteelt & akkerbouw

Voedselzekerheid en duurzame landbouw zijn speerpunten op de RIS3. De regionale productie staat op een hoog niveau. Maar het gaat grotendeels om bulk voor de export. Verwerking en verwaarding vinden elders plaats, en wij importeren voor een deel wat we eerst hebben geëxporteerd, maar wel tegen een veelvoud van de oorspronkelijke verkoopprijs. Wat als we de productie én de verwerking terug zouden halen naar de regio? Daarmee komt onze voedselzekerheid op een hoger peil, dragen we bij aan regionale werkgelegenheid en economie en reduceren we CO₂ – emissie doordat lange transportwegen wegvallen. In dit programma gaan we op zoek naar het herstel van oude en de ontwikkeling van nieuwe regionale ketens. Van hop tot bier, van koe tot hamburger, van groente naar soep – bij wijze van spreken.

REFRAME

Een van de grootste projecten in dit programma is REFRAME, een Europees samenwerkingsproject in Interreg met partners als de regio West-Vlaanderen, Vastra Götaland of Oldenburg-Bremen dat de Gebiedscoöperatie en het lectoraat samen met lead partner gemeente Groningen heeft ontwikkeld. We brengen hierin vraag en aanbod binnen de regio in kaart, gaan op die basis nieuwe businessplannen ontwikkelen en coöperatieve deals sluiten tussen aanbieder en grote consumenten zoals regionale



ziekenhuizen en zorginstellingen. Daarvoor leiden we ook op tot een nieuw beroep: de regionale voedselmakelaar, een betrouwbare schakel die vraag en aanbod aan elkaar koppelt en doorontwikkelt. Inhoudelijk geeft het lectoraat sturing samen met de lectoraten van Gert Walhof van de Hanzehogeschool Groningen en Woody Majers van Inholland.

Levend Landschap

Een van de eerste projecten binnen de Gebiedscoöperatie Westerkwartier is het project Levend Landschap. Het doel van het project is om 100 kilometer extra houtsingels in het Westerkwartier weer onder goed beheer te brengen.

Maar dat is niet het enige. Per 2016 gaat het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid en het agrarisch natuur- en landschapsbeheer op de schop. Via Levend Landschap krijgt de Gebiedscoöperatie de mogelijkheid om met haar achterban een praktische beheerregeling voor het gebied te ontwikkelen. Een simpele en doelmatige regeling die de kwaliteit van het coulisselandschap behoudt en verbetert.



Energie, water & biobased economy

Er is een groeiende vraag om duurzaamheid te vertalen naar praktische instrumenten en werkwijzen. Je koppelt daarmee collectieve en bedrijfsbelangen aan de regionale waarde-economie. Dit speelt ook voor de ondernemers in de Gebiedscoöperatie een rol. De Gebiedscoöperatie is met haar Innovatiewerkplaats in Noordhorn gevestigd op het bedrijventerrein Mokkenburg. De ondernemers op dit terrein zijn begonnen hun bedrijven te laten doorlichten met de Milieubarometer. Welke milieuimpact hebben de bedrijven in hun huidige vorm en waar is milieuwinst te behalen?

De succesvolle toepassing van duurzame energie is complex. Je moet ervoor zorgen dat energie kan worden opgewekt, opgeslagen en op het juiste moment in de juiste vorm als eindenergie op de juiste locatie beschikbaar is. En nog een ander aspect speelt een rol: ons gedrag en de keuzes die we maken voor het gebruik van de eindenergie. Op de Innovatiewerkplaats in Noordhorn staan deze onderwerpen centraal en kunnen ze met de ondernemers op het bedrijventerrein direct in de praktijk worden gebracht.



Van snoeimateriaal naar geneesmiddelen en cosmetica

Onder leiding van lector Rob van Haren (Hanzehogeschool Groningen, lectoraat Transitie naar bio-economie) werkt de Gebiedscoöperatie samen aan een onderzoek om snoeimateriaal te gebruiken als biomassa voor de productie van farmaceutische en cosmetische inhoudsstoffen. Stedelijk groen draagt bij aan de kwaliteit van leven voor burgers en biodiversiteit in de woonomgeving. Het snoeiafval levert biomassa die verwerkt kan worden tot compost en tot grondstof voor medicijnen en cosmetica, met een restverwaarding voor bio-energie. De cirkel wordt rond als je door verwaarding van het snoeiafval de aanleg en het onderhoud van kwalitatief hoogwaardig stedelijk groen kunt financieren.



26 **Leefomgeving, gezondheid, & sociaal welzijn**

De samenwerking tussen burgers en overheden is in de afgelopen jaren fundamenteel veranderd. Burgers zijn mondig en vaardig. Zij kunnen en willen invloed op de toekomst van hun eigen leefomgeving. Tegelijkertijd zijn er zorgen over achterstand, schoolverlaters, werkloosheid en gezondheidsproblemen. Als je alles over zou laten aan burgers, zijn er groepen mensen die tussen wal en schip vallen.

De Gebiedscoöperatie werkt op verschillende plaatsen aan een integrale verbindende aanpak voor gezond leven in het stedelijk veld. Je zou dit samen kunnen vatten onder het trefwoord Healthy Region – een praktijkaanpak voor innovatieve en duurzame oplossingen met betrekking tot zorg, gezondheid en welzijn. Het gaat om de verbinding tussen verschillende beleidsdomeinen, die allemaal samen bijdragen aan gezond leven in stad en regio. De centrale vraag is welke nieuwe rollen en verantwoordelijkheden hieruit ontstaan voor dorps- en wijkbewoners, ambtenaren en vakmensen uit de betrokken werkgebieden en hoe dit effect heeft op de curricula van de betrokken onderwijsinstellingen.



Innovatieboerderij Zuidhorn

Een van de etalageprojecten wordt uitgevoerd in samenwerking met gemeente Zuidhorn en de Regio Groningen Assen. Veel burgers, gemeenten en maatschappelijke organisaties zitten in hun maag met leegstaand maatschappelijk vastgoed. Zeker in krimpregio's, waar scholen hun deuren sluiten en boeren hun bedrijf niet meer kunnen voortzetten is dat een probleem. Want je krijgt in die gebieden ook niet zo maar een monumentale school of boerderij aan particulieren verhuurd. De gebouwen blijven staan, moeten onderhouden of afgebroken worden wat tot kosten of maatschappelijke onrust leidt.

Met het proces in de Innovatieboerderij laten we zien hoe je dit knelpunt kunt oplossen, en wel zodanig dat het maatschappelijke meerwaarde heeft en bedrijfsmatig rendabel is. Het gaat om renovatie en hergebruik van een vervallen 17e-eeuwse boerderij aan de Rijsstraatweg in Zuidhorn. De boerderij zal worden ontwikkeld tot een kennis- en innovatiewerkplaats in de regio, een living en learning lab voor alle betrokken partijen: onderwijs & onderzoek, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid. Alle partners kunnen elkaar hier ontmoeten en samen komen tot innovatieve crossovers. Vanaf de eerste fase gaat de Innovatieboerderij functioneren als kennis- en innovatiewerkplaats. Studenten van diverse opleidingen en studieniveaus en werkelozen uit de regio gaan met docenten, coaches en externe experts aan de slag met verbouwen en het ontwikkelen van concepten voor gebruik en exploitatie. Dit proces wordt getrokken vanuit de huidige tijdelijke behuizing van de Gebiedscoöperatie/IWP in Noordhorn.

Jongeren & start-ups

Landelijke regio's krijgen onherroepelijk te maken met demografische veranderingen: vergrijzing en ontgroening. Beide vormen een bedreiging voor de regionale innovatiecapaciteit, de concurrentiekracht, het arbeidsmarktpotentieel, de maatschappelijke participatie en de kansen voor een goed en gedifferentieerd onderwijsaanbod. Jongeren ondervinden daarvan de directe gevolgen. Voor vervolgonderwijs trekken zij naar de grotere steden. Na hun opleiding zouden velen terug willen keren naar hun thuisregio. Maar dan moeten er ook banen zijn. Vanwege een tekort aan werkgelegenheid die aansluit op hun vaak hoge kwalificatie trekken veel jonge mensen naar de randstedelijke regio's – een braindrain voor de perifere gebieden in Noord-Nederland.

28

NE(X)TWORK

Een groep masterstudenten van Hanzehogeschool Groningen en RuG heeft met jongerenwerkers in de regio in eigen regie de start-up NE(X)TWORK opgericht. Ze willen hun jonge collega's in de regio stimuleren en ondersteunen bij het vinden van werk en het opzetten van hun eigen start-ups. Zo zorgen ze zelf voor nieuwe werkgelegenheid. Zij zijn realistisch genoeg om daarbij niet primair aan directe en snelle economische effecten te denken. Maar zij willen daar op den duur wel aan bijdragen. Demografie, arbeidsmarkt, zorg en leefbaarheid zijn daarbij voor hen net zo belangrijke onderwerpen als bereikbaarheid, natuur, landschap en milieu op lokaal, regionaal en bovenregionaal niveau.

Onlangs zijn zij door SNN uitgenodigd om hun businessplan op een internationale conferentie van het INTERREG 5B programma in Göteborg te presenteren, als opmaat voor de ontwikkeling van een samenwerkingsproject rond dit onderwerp.

Brewhou







Interreg 
North Sea Region
European Regional Development Fund

The North Sea Region Programme

Joining efforts to lead the way to stronger,
more sustainable economies and societies.



Find us here:

-  northsearegion.eu
-  [linkedin.com/company/north-sea-region-programme](https://www.linkedin.com/company/north-sea-region-programme)
-  twitter.com/NorthSeaRegion
-  facebook.com/NorthSeaRegionProgramme
-  youtube.com/user/NSRProgramme
-  flickr.com/photos/northsearegion

Innovatiewerkplaats Helpman – De Wijert

Een gemeente die samenwerkt met burgers en scholen in de wijk – dit is al lang niets bijzonders meer. Mensen nemen steeds vaker zelf het initiatief om hun leefomgeving te verbeteren. De partners in de Innovatiewerkplaats Helpman-De Wijert gaan hierin een heel stuk verder. In de Groninger stadswijken Helpman en De Wijert experimenteren zij met een nieuwe vorm van coöperatie: de Buurtsamenwerking. Het initiatief hiervoor kwam van Terra MBO, een van de partners in de Gebiedscoöperatie. De Hanzehogeschool Groningen heeft zich inmiddels aangesloten. De school heeft de krachten gebundeld met wijkbewoners, ondernemers en de woningcorporatie. Samen geven zij een nieuw elan aan de twee wijken. De gemeente is niet alleen ondersteunend. Ze werkt actief mee, maar zonder te bepalen wat er moet gebeuren. Het belangrijkste doel is om de kennis, talenten en kracht van leerlingen, docenten, ondernemers en bewoners in de wijk bij elkaar brengen. De school komt als het ware de wijk in. Bewoners en ondernemers in de wijk krijgen samen met de leerlingen les, alleen niet schools, in het leslokaal, maar midden in de wijk en precies gericht op de onderwerpen waar zij iets aan hebben. In een hele reeks projecten gaan studenten, deels op initiatief van ondernemers in de wijk aan het werk om samen met bewoners de wijk op te knappen.



“Het ‘leren’ is de enige constante in de toekomstige ontwikkelingen van het (beroeps)onderwijs. Leren doe je niet alleen maar in een dynamische context die gevormd wordt door onderwijs, bedrijfsleven en overheid. De Gebiedscoöperatie Westerkwartier laat zien hoe dit in de praktijk kan plaatsvinden en partijen samen kunnen zorgen voor regionale innovatie.”

**Ton Wennink, Lid College van Bestuur Onderwijs
groep Noord**





Next education

Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

Van experiment naar werkstructuur

In de afgelopen twee jaar heeft het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) van de Hanzehogeschool Groningen de samenwerking versterkt met de Gebiedscoöperatie. Deze samenwerking kreeg vorm door de oprichting van een gezamenlijk lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen.

Vanuit het lectoraat en het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen is de betrokkenheid van de scholen doorontwikkeld in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. Via de Gebiedscoöperatie kunnen de universiteiten, hogescholen en het middelbaar onderwijs hun relaties met mkb'ers, de lokale en regionale overheden en maatschappelijke instellingen intensiveren. Dit werpt zijn vruchten af, enerzijds voor de mkb'ers die de kennisinstellingen beter weten te vinden en gemakkelijk contact kunnen leggen met experts en studenten die hem of haar verder kunnen helpen. Anderzijds voor de scholen die hun kennis en expertise, hun onderwijs en onderzoek kunnen verbinden met de praktijk op de werkvloer.



Combinatie van doelen

33

De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB bouwt voort op de structuur van de Kenniswerkplaats en functioneert als een verbindingsstructuur tussen onderzoek en onderwijs aan de ene kant en de regionale partners in het bedrijfsleven, de maatschappelijke organisaties en de overheden aan de andere kant. Daar waar de professionals in de beroepspraktijk nog wel eens de klacht hebben dat de juiste personen binnen de hogeschool niet eenvoudig te vinden zijn, gaat dit via de trechter van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB bijna als vanzelfsprekend. In de samenwerking tussen de Hanzehogeschool Groningen, Terra MBO en de Gebiedscoöperatie zijn alle partijen over en weer vertegenwoordigd: staff en studenten van de scholen in de regio, en vice versa: staff van de Gebiedscoöperatie in de scholen. Dit stelt de partners in staat om interessante projecten voor praktijkonderzoek voor te bereiden en uit te voeren. Deze projecten combineren meerdere resultaten:

- › vragen beantwoorden van de regionale ondernemers;
- › een authentieke, rijke en uitdagende leeromgeving bieden aan lerende en coöpererende communities van studenten, docenten en professionals;
- › toegevoegde waarde genereren voor de regio.



Lerende en innoverende communities

In de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB werkt de school samen met de regiopartners. Binnen elk project en in de Innovatiewerkplaats als geheel staat de intentie tot leren en innoveren centraal. De partners worden daarom ook wel aangeduid als 'COIL' – een 'community of innovative learners'. Dat levert voor alle partijen voordelen op:

- Vanuit de school hoeft je niet telkens opnieuw op zoek te gaan naar ondernemers die eventueel met een vraag zitten die bij curriculum past.
- Vanuit het mkb hoeft je niet meer als ondernemer alle opleidingen en kenniscentra bij langs op zoek naar de expert die – volgens schooljaar misschien – jouw vraag kan beantwoorden.
- Voor beide partijen samen betekent dit ook dat ze niet meer van het ene project naar het andere hobbelen, maar dat ze met alle triple-O-partners werken vanuit een gedeelde meerjarige agenda en een uitvoeringsprogramma werken, met de nodige flexibiliteit uiteraard. Op die manier kun je echt iets voor de regio betekenen.



Tussen 2014 en 2016 hebben in totaal bijna 800 deelnemers aan meer dan 40 studiebijeenkomsten deelgenomen. Om alle vragen die leven in de regio te kunnen beantwoorden wordt middels de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB de intensieve samenwerking binnen de Hanzehogeschool Groningen verbreed van FEM naar de andere economische instituten en hun lectoraten die betrokken zijn bij het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap.

Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen

Een bijzondere combinatie van mbo en hbo

In 2014 heeft Terra MBO het initiatief genomen tot het inrichten van een lectoraat onder de verantwoordelijkheid van transitie manager W. Foorthuis. In 2015 werden lectoraat en lector op verzoek van de regiopartners ondergebracht bij de Hanzehogeschool Groningen. Daar is het lectoraat met ingang van het studiejaar 2015/2016 geformaliseerd onder de naam Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Het is gekoppeld aan het bestaande lectoraat Duurzaam Financieel Management en maakt deel uit van het Instituut voor Financieel Management en het Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap.

Momenteel worden gesprekken gevoerd om te komen tot een driepartijen-afspraken tussen Terra, Hanzehogeschool Groningen en de Gebiedscoöperatie, waarbij Terra gaat participeren in het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen. Daarmee wordt onderzoekscapaciteit vanuit het hbo gekoppeld aan praktijkkennis in het mbo. Een tripartiete lector vormt de schakel tussen de scholen en de werkvloer in de drie partnerorganisaties en zorgt voor de koppeling van kenniscreatie en toepassing.

Coöperatieve ondernemendheid

Inhoudelijk is het lectoraat gericht op praktijkgericht onderzoek naar coöperatieve ondernemendheid. Jonge onderzoekers worden tijdens hun onderzoek begeleid en ondersteund, om meer inzicht te verkrijgen in regionale coöperatieve ketens. In elk thema van het werkprogramma van de Gebiedscoöperatie zitten zulke coöperatieve ketens, bijvoorbeeld voedselketens, maar ook zorg- en energieketens, en niet in de laatste plaats ketens en kringlopen in de circulaire economie. Maar ook het coöperatiemodel als zodanig vraagt om nieuwe en betrouwbare ketens: tussen de verschillende partnerorganisaties, de betrokken mensen, en de shareholders in de regio. Het lectoraat draagt bij aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord, sociaal, duurzaam en regionaal geworteld ondernemerschap met nieuwe verantwoordelijkheden en kansen voor de regionale shareholders. Het onderzoek heeft een focus op nieuwe inzichten over financieel én maatschappelijk rendement. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van coöperatieve bestuurs-, financierings- en verdienmodellen.



Onderzoeksprogramma 2016 / 2017

Acht onderzoeksthema's binnen de Gebiedscoöperatie

In het lopende studiejaar bestaat het onderzoeksprogramma uit acht thema's. Dit zijn de onderwerpen die op dit moment in Noord-Nederland een rol spelen, aan de RIS 3 en de NIA gekoppeld kunnen worden en ook in Europees verband van belang zijn. Voor zover mogelijk zijn bij de betreffende thema's ook projecten genoemd waaraan gewerkt zal gaan worden. Door de studenten zowel op thematisch als bedrijfsspecifiek niveau onderzoek te laten doen, hebben zowel de student, de ondernemer, de school en de regio baat bij het onderzoek. Hiermee wordt het streefdoel van de lerende communities en de lerende regio op de beste manier gestimuleerd. Samenvattend komt dit neer op het volgende overzicht:

Thema	Innovatievraag
Regionale voedselketen	Opbouw van de voedselketen in de regio, coöperatieve schakeling tussen vraag en aanbod en slimme specialisaties voor ondernemers
Nieuwe coöperatieve werkmethoden en vernieuwing in control en administratie	Nieuwe organisatiestructuren, businessmodellen en administratie op basis van een maatschappelijke kostenbaten analyse en introductie ERP
Duurzaam bouwen	Transitie naar duurzaam /energiezuinig en/ toekomstbestendig bouwen voor aannemers en opdrachtgevers in de bouwkolom/ (Innovatieboerderij)
Healthy Region (Zorg, gezondheid & healthy ageing)	Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid door professionals en burgers op lokaal niveau, specifieke aandachtspunten: nieuwe verdienmodellen op lokale schaal, aanboren van lokaal talent en professionalisering van vrijwilligers
Biobased en circulaire economie	Nieuwe mogelijkheden voor het gebruik van gewassen en reststromen uit de landbouw en voedingsmiddelenindustrie inzet voor niet-voedseltoepassingen.
Maatschappelijk vastgoed	Nieuwe functies en innovatieve revalorisatie voor leegstaand vastgoed met maatschappelijke betekenis
Energietransitie en verduurzaming	Transitie naar smart grid en energiecoöperatie op een bedrijventerrein (Mokkenburg)
Smart Farming	Precisielandbouw en slimme bodemverbetering o.a. door inzet van sensortechnologie en drones





Hanze Field-Labs Office / Hanze Cooperative Office

Samen met het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen is ook het FEM Office opgericht. Het is een door studenten gerunde start-up, waarin de jonge CEO's als intermediair tussen de Hanzehogeschool Groningen en de Gebiedscoöperatie optreden. Samen met vertegenwoordigers van beide instellingen zorgen zij voor de formulering van onderzoeksopdrachten en de werving en selectie van studenten.

In het verlengde van de Gebiedscoöperatie en het succes van FEM Office zijn naast de Gebiedscoöperatie Westerkwartier (ca. 900 ondernemers als leden), ook de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe (ca. 900 ondernemers), de Wijkcoöperatie Helpman/De Wijert in de stad Groningen aangesloten. Via een aantal projecten van het lectoraat, waaronder het Europese coöperatieproject REFRAME, zullen zich nu ook nieuwe initiatieven bij het lectoraat aansluiten zoals de Genossenschaft Berne 2020 in het Duitse Niedersachsen. Hiermee zijn potentieel ruim 2.000 ondernemers in verbinding met het onderwijs.

Blik op de toekomst

Zowel bij kennisinstellingen als bij overheden en ondernemers worden de ontwikkelingen in de Gebiedscoöperatie als zeer inspirerend ervaren. Er zijn gesprekken gaande om de werkwijze uit te rollen naar Oost-Groningen en de verwachting is dat het model ook in andere regio's vorm gaat krijgen. We komen hier in de editie van Monitor 2017 op terug.

De ambities voor de komende vier jaar zien er als volgt uit:

2017-2018	2018-2019	2019-2020
3 locaties	9 locaties	15 locaties
opbouw	uitbouw	uitbouw
100 afstudeerders	300 afstudeerders	600 afstudeerders
30 stagiaires	80 stagiaires	150 stagiaires
600 bachelorstudenten	1000 bachelorstudenten	1500 bachelorstudenten

Colofon

Monitor 2016

© Willem Foorthuis en Sabine Lutz

Tekst- en beeldredactie:
Inge Fakkert

Met dank aan:
Klaske Bakker, Frans Traa & Eric Veldwiesch

Groningen, December 2016

De facts en figures in deze brochure zijn o.a. gebaseerd op de volgende stukken: Statuten, KvK-gegevens, jaarrekeningen 2014, 2015 en lopende financiële administratie van de Gebiedscoöperatie Westerkwartier; voortgangsbericht transitieproject Regionaal Investeringsfonds; studentadministratie FEM; voortgangsbericht van de Werkplaatsmanager Innovatiewerkplaats.

Ondernemerschap



share your talent.
move the world.